

NÁVRH KONCEPCE ROZVOJE A ŘÍZENÍ

MUZEA A POJIZERSKÉ GALERIE SEMILY

2011 - 2015

Muzeum dnešní doby by mělo být široce přístupným kulturním centrem s přirozenou autoritou ve své komunitě a mikroregionu. Při zachování veškerých odborných standardů v péči o své sbírkové fondy by mělo být vstřícné vůči zájmům a potřebám různých skupin uživatelů. Těmi je pak muzeum vnímáno jako zdroj kvalitního trávení volného času, zábavy, poučení a vzdělávání, ale i jako prostředek budování identity kraje a posilování místního společenství – tedy jako demokratická instituce sloužící rozvoji společnosti.

1. Cíle

○ Budování vztahu muzea a místního společenství

- srozumitelně prezentovat historii regionu v interaktivní podobě přijatelné laickou i odbornou veřejností.

- vytvořit partnerský vztah s místní správou a dalšími kulturními institucemi, spolupracovat při společných projektech.

Spolupráce již byla navázána a zdařile funguje součinnost s kinem a knihovnou. Galerie momentálně připravuje výstavu komiksu na říjen, kdy bude v kině uvedena premiéra filmu Alois Nebel. Na květen příštího roku chystáme monografickou výstavu Věře Plívové-Šimkové, která bude spojena s festivalem jejích filmů v kině Jitřenka. V procesu je festival animovaného filmu PAF (organizátor Alexander Jančík), který by měl být uváděn částečně v kině a částečně v galerii, msnad i v knihovně.

○ Prohloubení spolupráce se školami

- vytvořit výukové programy pro školní mládež pravidelně zařaditelné do osnov školy

- vytvořit pracovní listy k výukovým programům s prvky interaktivity

○ Zlepšení komunikace s veřejností a zlepšení služeb pro návštěvnickou veřejnost

- odstranit psychologické i fyzické bariéry mezi muzeem a návštěvníky (odstranit zvonek u dveří- HOTOVO, zrušit polední pauzu - HOTOVO, přizpůsobit otevírací dobu možnostem návštěvníků – V PROCESU, vytvořit bezbariérový vstup pro hendikepované návštěvníky – NUTNO ŘEŠIT)

- vytvořit prohlídkové výukové programy pro návštěvníky podpořené volně dostupnými pracovními listy

- **poskytovat i služby mimo muzeum** (procházky městem a výlety po okolí s odborným výkladem – viz kapitola 5)

o **Zkvalitnění čitelnosti a interativity expozice**

- **zásadně doplnit expozici popisky** (HOTOVO v etnografické expozici v podkrovním prostoru), využít i prostoru stěn (plánováno především do nové stálé expozice)

- **vybudovat částečně interaktivní expozici s možností pracovat s replikami exponátů**

o **Zlepšení marketingu a využití muzea v rámci cestovního ruchu**

- **zpracovat marketingovou strategii jako součást strategického plánu muzea a vytvořit jednotný vizuální styl muzea** (V PROCESU)

- zlepšit úroveň marketingových materiálů a jejich distribuce

- **zlepšit informační dostupnost o muzeu na internetu** (úroveň www stránek, profil na portálu Facebook, odkazy na muzeum z jiných informačních stránek ČÁSTEČNĚ HOTOVO, ČÁSTEČNĚ V PROCESU)

- **navázat partnerské vztahy se subjekty turistického průmyslu** (cestovní kanceláře, tour-operátoři, hotely) a iniciovat zařazení návštěvy muzea do produktového balíku pro domácí i zahraniční turisty – V PROCESU

o **Rozvíjení dalších finančních zdrojů muzea**

- posilovat ekonomickou soběstačnost muzea

- **hledat sponzory/partnery pro jednotlivé projekty**, zahájit intenzivní spolupráci s perspektivními dárci a sponzory v regionu . Zde je možná spolupráce s místními podniky při výstavách (propagace za sponzoring), nicméně vše musí být drženo ve vkusných mezích

- **rozvíjet příjmy z vlastní činnosti** (zintenzivnit prodej suvenýrů a merkantilií, analyzovat možnost prodeje občerstvení). Opatření k posílení prodeje upomínkových předmětů, knih a občerstvení jsou uvedena v kapitole 4.

- **poskytovat pronájmy muzejních prostor pro soukromé akce** a vytvořit případně další služby soukromému sektoru. Ceník pronájmu je připraven pro schválení Radou města a bude vyvěšen na naše internetové stránky. Zároveň je avizována možnost konání svatby v galerii. Tato možnost je prezentována případným zájemcům z naší strany i ze strany vedoucí Oddělení správních činností paní Ludmily Schovánkové na MÚ

- **zapojit se do grantových projektů ministerstva kultury ČR a dotačních projektů Evropské unie**. Intenzivně se zabývám zkoumáním podmínek jednotlivých grantů. Do 30. 9. bude odeslána žádost o grant na výstavní činnost na Ministerstvo kultury. Žádost o grant bude podána i při případné rekonstrukci muzejního dvorku – zřejmě v roce 2012. Grantem rozhodně zkusíme spolufinancovat i tvorbu nové stálé expozice (výhledově 2013, 2014).

2. Rozpočet

Je vysoce žádoucí, aby se muzeum, i přes své osvětové poslání, **chovalo jako tržní subjekt**. Dosažení alespoň částečné ekonomické soběstačnosti je při dobré marketingové strategii vcelku reálné, dle názoru odborníků z oblasti muzejnictví lze dosáhnout získání 12% objemu rozpočtu z vlastní činnosti. Opatření k posílení rozpočtu muzea jsou následující: je nutné především zvýšení tržeb ze vstupného, z prodeje suvenýrů a z pronájmu muzejních prostor pro soukromé akce.

Rozpočet muzea pro rok 2011 činí 2.317.000 Kč. Prozatím je mým plánem **nežádat** na příští roky o navýšení rozpočtu. Rozpočet je možno restrukturalizovat – předně lze na určitých položkách ušetřit. Zároveň doufám ve zvýšení tržeb především z plánovaných akcí v muzeu.

Větší investice (plánovaný přesun muzejní pokladny, rekonstrukce dvorku a umístění venkovního posezení u náhonu, pozdější nová expozice v 1. patře) lze částečně financovat z Rezervního fondu (tj. z tržeb), částečně z grantů. Nicméně u grantů a dotací je nutná spoluúčast a zde je třeba mít podporu politickou i eventuálně finanční ze strany města. Pevně doufám, že kvalitní projekt, u nějž by byla potřeba dofinancování ze strany města, bude v zájmu Rady podpořit.

3. Personální zajištění

Personální zajištění muzea je v současné době zajišťováno třemi pracovníky, muzeum disponuje 3,5 pracovními úvazky. Po zhodnocení situace je mým záměrem vytvořit pracovní tým v tomto složení.

- § **ředitelka – historička umění**, jejíž pracovní náplní je koordinace akcí v muzeu a galerii, instalace výstav a vytvoření koncepce stálé expozice v 1. patře muzea, správa internetových stránek, kooperace s dalšími městskými kulturními institucemi, tvorba výstavního plánu vždy na nadcházející kalendářní rok, zajištění odborného garantu pro „historické“ výstavy
- § **odborný muzejní pedagog/padagožka – kurátor/ka sbírek**, jehož pracovní náplní je tvorba animačních programů k jednotlivým historickým výstavám pro potřeby škol, tvorba pracovních listů pro běžné i školní návštěvníky, kurátorství historických výstav a spolupráce při instalaci výstav s důrazem na interaktivitu, vedení výtvarných dílen a workshopů zejména u výstav současného umění, propagace muzea – vytvoření jednotného vizuálního stylu muzea, spolupráce s cestovními kanceláři
- § **odborná pracovnice – správkyně depozitáře**, jejíž pracovní náplní je spravování sbírek (především tvorba systematické evidence sbírek I. a II. stupně, což je momentálně poněkud zanedbáno), vedení tzv. malé pokladny (tj. účetních podkladů pro další zúčtování) a spolupráce při instalaci výstav

4. Investiční činnost

Investice do akvizic sbírkového charakteru jsou jednou ze základních funkcí muzea, avšak neméně důležitou funkcí muzea je jeho výstavní charakter. Proto nákup sbírkových předmětů plní svou funkci především tehdy, je-li možnost vystavení těchto sbírkových předmětů. **Kvalita exponátů tak navazuje na kvalitu expozice**, která v současnosti má určité nedostatky. Proto bych investiční činnost doporučila vést směrem ke zkvalitnění expozice a zkvalitnění spolupráce s místním společenstvím tak, aby se zvedla návštěvnost muzea a tím i zlepšila ekonomická soběstačnost muzea. Sbírkotvornou činnost bych doporučila zachovat pro příští roky jen v nejnútnejší míře – zde je především úkolem zajistit vhodné prostory pro uchovávání sbírek.

4.1 Vybudování nové stálé expozice

Zkvalitnění expozice je třeba vést především směrem k **vybudování nové stálé expozice v 1. patře**, místo nynější zastaralé expozice Osobnosti Semilská. Návrh nové expozice bude předložen výhledově v roce 2012. Koncepti nové expozice budu vytvářet ve spolupráci s odborníky z jiných oborů – architekt, historik. Předpokládám i připomínkování ze strany města (odbor kultury a památkové péče). Podrobnější analýza současného stavu a budoucího návrhu bude samostatným materiálem předloženým Radě města v roce 2012.

4.2 Muzejní obchod a pokladna

Vzhledem ke své profesi jsem nadšeným návštěvníkem muzeí a galerií nejen v České Republice, ale i v celé Evropě. Významná evropská muzea a galerie jsem procestovala v podstatě všechna, chybějící položkou je jen španělské Prado. Je již dlouhodobou praxí muzeí, že návštěvník muzea je při východu z budovy „nucen“ projít muzejním obchodem – zde je mu předložena široká nabídka suvenýrů a dalších více či méně praktických upomínkových předmětů, které se vztahují obvykle k emblematickým výtvarným dílům, popřípadě k cenným historickým exponátům (sbírka umění 19. století v Musée d'Orsay – široká nabídka bločků a zápisníků s reprodukcí impresionistických obrazů na přebalu, např.). Návštěvník si tak odnáší „kus historie“ s sebou a muzeum získává do svého rozpočtu nezanedbatelnou položku, kterou lze využít ke zkvalitnění expozice i výstavního plánu. Prodej suvenýrů a upomínkových předmětů všeho druhu je tak výhodný pro obě strany.

Do dalších let tak plánuji vytvoření muzejního obchodu a přemístění pokladny. Podrobněji je tento plán zpracován v Ročním plánu.

4.3 Rekonstrukce dvorku a oživení prostoru u náhonu

Muzeum je druhou nejstarší budovou ve městě a **disponuje úžasnou lokací u náhonu**. Rovněž disponuje poněkud zasunutým dvorečkem. Je nutno si uvědomit, že tato místa, která v současnosti nemají téměř žádnou návštěvnost, jsou na semilské poměry vyloženě **exkluzivní**. Okolí náhonu je veskrze romantické, dalo by se říci až malostransky malebné. Prostor u náhonu příjemně stíní větve javoru, voda v náhonu je již čistá, i když někdy s mírným zápachem. Místa, která jsou historicky malebná a okouzující, je v Semilech dosti málo. Proto je třeba je patřičně využít.

Celý problém jsem diskutovala s městským architektem Martinem Hilpertem, který navrhuje investičně spíše rozsáhlejší řešení. O těch je možno dále

diskutovat, nicméně v nejbližší době by bylo možno přistoupit k méně nákladným řešením.

Navrhuji naplánovat **rekonstrukci dvorku muzea** – k spolufinancování akce budu podávat žádost o grant, zřejmě v červnu roku 2012 (dle vyhlášení uzávěrky).

HRY - Na dvorku muzea bych si předběžně představovala v dlažbě vysázenou geometrickou síť, jejímž středem by byla šachovnice. Síť a šachovnice by sloužila k hraní stolních her v „nadměrné“ velikosti – šachovnice pro **dámu** s hracími kameny o průměru polévkového talíře, síť pro hru **scrabble** s kameny o velikosti knihy A5 a vypálenými písmeny.

U náhonu bych navrhovala umístit **posezení**, alespoň lavičky.

Celkové řešení rekonstrukce by bylo třeba diskutovat s architektem. Pravděpodobné je **odstranění plotu** z předzahrádky muzea, který zbytečně odděluje prostor. Dále padl zajímavý nápad na vytvoření **podkrkonošské bylinkové zahrádky** jako ukázky lidových zahrádek minulosti. Rovněž byla nadnesena idea postavit **kopii malého mlýna** na náhonu. To je otázka investic a další dohody.

5. Vlastní invence

1. Budování vztahu muzea a místního společenství

Pokud se muzeum má stát živoucím prvkem v organismu města, je především potřeba dosáhnout toho, aby jej lidé navštěvovali. Muzeum má velkou zodpovědnost za to, jak je na veřejnosti prezentováno místní kulturní a historické dědictví, jak je toto dědictví veřejností přijímáno a jak se vztah k místní historii odráží v rozhodnutích veřejné správy. Jsou-li dnes Semily definitivně v procesu revitalizace, která se projevuje zdařilými rekonstrukcemi veřejných budov i prostranství a znovuoživením místní kultury díky rekonstrukci kina Jitřenka, je více než žádoucí, aby se do tohoto procesu zapojilo i muzeum.

Možnosti budování vztahu s místním společenstvím jsou následující:

- **Pořádání slavností** – tento způsob spolupráce s veřejností je v současné době plně rozvinut.
- **Spolupráce se školami** - tento bod je zdaleka nejdůležitější součástí plánu pro rozvoj spolupráce muzea a veřejnosti. Právě žáci základních a středních škol jsou nejperspektivnější cílovou skupinou návštěvníků muzea, neboť je vysoký předpoklad, že pokud se v dětském a dospívajícím věku naučí muzeum pravidelně navštěvovat a pokud si budou vážit jeho programu (což ovšem předpokládá zvýšení atraktivity muzea), budou v návštěvách muzea pokračovat i v dospělém věku a totéž naučí svoje vlastní potomky. Právě tímto způsobem je možné docílit v dlouhodobém plánu rozvoje nejen vysoké návštěvnosti muzea, ale především efektivního zapojení této instituce do širokého místního společenství. Pro rozvoj spolupráce muzea a škol je potřebné zavést různé druhy vzdělávacích služeb, které však nejsou rozpočtově nákladné a které spočívají spíše v přístupu muzejních pracovníků k návštěvníkům:
- **Lektorská služba** – poskytnutí odborného výkladu k výstavám a expozicím

Vytvoření cyklu vzdělávacích programů v expozicích a výstavách – tento cyklus by mohl být vytvořen přímo pro potřeby škol s ohledem na jejich

osnovy tak, aby se mohl stát součástí školního výukového plánu. Takto by mohl být vypracován např. vzdělávací program o osobnostech Semilská, kdy by za dobu dvou výukových hodin byly podrobněji zpracovány dvě nebo tři osobnosti z oblasti historie nebo literatury z jednoho období – tato netradiční forma hodiny literatury nebo historie by mohla být velice vděčně přijímána pedagogy a postupně by mohla být zapracována přímo do výukového plánu školy. Jinou možností je vytvoření výukového cyklu z historie Semilská, kdy by byla vytvořena obdobná netradiční výuková hodina v muzeu, která by se věnovala konkrétnímu období (pravěk, středověk, 19. století) v regionálním kontextu a to přímo s hmotnými ukázkami v expozici.

- **Vytvoření podkladů a především pracovních listů**, které by se staly interaktivní součástí výkladu a které by si žáci a studenti odnášeli namísto zápisu v sešitě
- **Kurzy a soutěže pro žáky a studenty** – jako doplňková vzdělávací aktivita. Zde předpokládám vytvoření každoročních projektů pro žáky škol.

- **Služby mimo muzeum**

- procházky městem, výlety po okolí s odborným výkladem. Pro turisty je již připravena procházková trasa v Infocentru. Muzejní procházky bych mířila spíše na obyvatele Semil.
- cyklus procházek ZA KLENOTY SEMILSKÉ ARCHITEKTURY – výklad by vedla odborná pracovníce muzea a ještě lépe spolupracující historik (pan Jaroslav Barták) nebo pan Navrátil, popř. architekt Martin Hilpert. Semily mají architektonicky hodnotné stavby, ale občané o nich mnoho nevědí. Jmenujme budovu České spořitelny (raná moderna), budovu Kooperativy, zámek (baroko), Obecní dům (secese) a mnoho dalších
 - navazující cyklus výletů do okolí KLENOTY ARCHITEKTURY
 - V OKOLÍ SEMIL – na jarní a podzimní období (návštěva spalovské elektrárny ve stylu art-deco, tradiční roubenky, zvonička na Cimbále, aj.)
 - možnost akcí na půdě školy

- **Dílny a prázdninové aktivity** – s aktivní účastí umělců i studentů, zde by se mohly stát netradiční výukovou hodinou umělecké výchovy

Cíle spolupráce se školami:

-pro muzeum: zvýšit návštěvnost a pozměnit image muzea ze suchopárné instituce na živoucí součást místního společenství

-pro školu: zvýšit efektivitu učení, zintenzivnit citový prožitek probírané látky formou konkrétních místních příkladů, zvýšit povědomí studentů o místní historii i současnosti

-pro zúčastněné: změna názoru na muzeum, zvýšení povědomí o místní historii, zvýšení hrdosti na region

2. Zlepšení služeb pro návštěvnickou veřejnost

Spolupráce s veřejností je momentálně na velice dobré úrovni, avšak pro zkvalitnění služeb muzea by bylo vhodné zavést podobné vzdělávací programy jako u spolupráce se školami, tj.:

- **Vytvoření vzdělávacího programu pro dospělé návštěvníky**, zejména pro organizované skupiny, ve formě odborného lektorského výkladu

- **Vytvoření pracovních listů** v dvou formách – pro „malé“ a pro „velké“ návštěvníky muzea. Tyto listy by bylo vhodné koncipovat jako soutěžní kvíz, který by po vyplnění byl odměněn malou pozorností muzea (např. pohledem či obrázkem). Pracovní listy by byly nabízeny muzejním pracovníkem u pokladny a zintenzivňovaly by prožitek expozice a hloubku jejího sdělení.
- **Služby mimo muzeum** – viz výše
- **Dílny a prázdninové aktivity** – viz výše
- **Odstranění veškerých bariér při vstupu do muzea**

3. Zkvalitnění čitelnosti a interaktivity expozice

- **„Čitelnost“** expozice zcela zásadním způsobem ovlivňuje hloubku prožitku návštěvníka. Nedostatek popisků, zahlcenost výstavními předměty bez konkrétního udání důvodu vystavení a nemožnost návštěvníka zorientovat se ve výstavním plánu, to vše ztěžuje a rozměňuje zážitek návštěvníka muzea. Zde by bylo namístě:

- zásadně doplnit expozici popisky k vystaveným předmětům (zejména v půdním prostoru)

- využít prostoru stěn k vytvoření popisu expozice s vedením návštěvníka v konkrétnější prohlídkové trase (zejména v expozici o osobnostech Semilská)

- **Interaktivita** expozice je pak dalším krokem ke zkvalitnění služeb muzea. Zvyšuje prožitek expozice ze strany návštěvníka a mění „muzeum muzea“ v čínorodou instituci. Ani zvýšení interaktivity nemusí být přímo nákladné, uvedu několik konkrétních příkladů:

V expozici věnované osobnostem Semilská by bylo možno věnovat malou část např. Vladimíru Komárkovi, ovšem důkladně. Tj. návštěvník by měl možnost nejen shlédnout jeho obraz, ale i filmovou smyčku s výjevem z jeho ateliéru, na stěnách by mohl nahlédnout do jeho dopisů nebo do osobních výpovědí o něm (příznivci, syn aj.), jeho osobnost by dále dokumentovaly fotografie a pro zvýšení interaktivity by měl možnost prolistovat katalog jeho díla. Takto ucelený obraz o jedné osobnosti místní umělecké tvorby by s minimálními náklady prohloubil návštěvnícký zážitek. Pravděpodobně by si tak návštěvník zapamatoval jednu nebo dvě osobnosti místní kultury, ovšem hluboce. Zatímco ze současné expozice si návštěvník odnáší spíše povrchní prolistování „obřích knih“, jejichž zážitek je velice mělký.

V podkrovní národopisné expozici by bylo vhodné vytvořit interaktivní koutek s možností hapticky a zkušennostně prožít život 19. století - vytvoření interaktivního programu (především pro školní a rodinné skupiny) **„Vesnická světnice“** Zde bych navrhovala umístění několika historicky méně cenných kusů nábytku, kterých by se návštěvníci mohli dotýkat a pracovat s nimi. Především skříň s dobovým oblečením, které by měli za úkol na sebe obléci. Další úkoly by byly rozdělené mezi jednotlivé účastníky. Např. prostřít stůl (tlustostěnnými porcelánovými talíři), přebrat hrách a čočku na ošatce, zjistit jídelníček lidí tehdejší doby po prohlídce kredence (luštěniny, křížaly, krupice v ošatkách), uspat nemluvně v kolébce apod. Po vykonání úkolů by byl celý program shrnut lektorem a tím by byl po předchozí zkušenosti nenásilně přednesen výklad o životě v 19. století. Ani zde se nejedná o nákladnou investici, pouze o změnu v koncepci expozice: NEJEN VIDĚT, ALE I PROŽÍT.

Je třeba podotknout, že právě tvorba takovýchto animačních vzdělávacích programů je podporována grantovými fondy EU, což by zvyšovalo možnosti muzea získat nové finanční prostředky.

6. Opatření k racionalizaci provozu

Po krátkém seznámení s chodem muzea hodlám zavést jistá opatření k racionalizaci provozu. Především se jedná o šetření nákladů na zbytných výdajích. Ve spojení se zvýšenými tržbami bychom mohli dosáhnout jisté ekonomické soběstačnosti při vnitřních úpravách v muzeu, bez nutnosti investic města. To se týká především menších zásahů.